

Opinnäytetyö (AMK)
Myyntityön koulutusohjelma
Myynnin johtaminen
2015

Tomi Kallionpää

STARTUP-YRITYS KANSAINVÄLISTYY

- Case Yritys X



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntityön koulutusohjelma | Myynnin johtaminen

2015 | 37

Ohjaaja: Sini Jokiniemi

Tomi Kallionpää

STARTUP-YRITYS KANSAINVÄLISTYY – CASE YRITYS X

Startup-yritykset ovat mediassa pinnalla oleva ilmiö. Erityisesti uusia teknologiastartupeja mobiilipelialalta nousee jatkuvasti esiin. Yritys X toimii myös kyseisellä alalla, tuotteenaan mobiilipeli, joka soveltaa perinteistä oppimista digitalisaation tuomin mahdollisuuksin moderniin teknologiaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millaisia haasteita kansainvälistyvät startup-yritykset kohtaavat. Tämän lisäksi tarkoituksena on löytää keskeiset kansainvälistymismallit ja niiden vaiheet sekä soveltaa niitä case-yrityksen tarkoitukseen. Tutkimuskysymyksinä toimivat: ”Mitä haasteita startup-yrityksen kansainvälistymisessä on?” ja ”Mikä on malli sopii case-yrityksen kansainvälistymismalliksi?”.

Opinnäytetyöni on jaettu kolmeen osaan. Näitä ovat teoriaosuus, tutkimusosuus sekä johtopäätökset. Teoriaosuudessa keskeisiä teemoja ovat yrityksen kansainvälistymisen haasteet ja esteet, kansainvälistymisen polut sekä niiden vaiheet.

Tutkimusosa toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena koska se tuntui sopivammalta tämän tutkimuksen tarkoitukseen. Suoritin case-yritykseni edustajalle teemahaastattelun, jossa oli tarkoitus selvittää millaisia haasteita juuri heidän yritys kokee kansainvälistymisessään. Haastattelun pohjalta selvitettiin tiettyjen kansainvälistymismallien soveltuvuutta yrityksen tarkoitukseen.

Johtopäätöksissä selvisi, että yrityksen kansainvälistymismallin valinta on suureksi osaksi kiinni yrityksen resursseista. Esimerkiksi ulkoisella rahoituksella on merkittävä osuus siinä, kuinka nopeasti yritys pystyy kansainvälistymään.

ASIASANAT:

kansainvälistyminen, globalisaatio, digitalisaatio, startup

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales | Sales Management

2015 | 37

Instructor: Sini Jokiniemi

Tomi Kallionpää

INTERNATIONALIZATION OF STARTUP-COMPANY - CASE COMPANY X

Startup-companies have been present in the media lately. Especially new technology based startups are founded in the industry of mobile gaming. This is the industry in which company X currently is. Their product is a mobile game which is combining the newest technology into traditional learning process.

The core purpose of this bachelor's thesis is to find out what kind of difficulties startup-companies are facing in their internationalization process. In addition, the purpose of the thesis is to find the crucial internationalization models and the phases of these models and apply them into the company's internationalization process. The research questions in this thesis are: "What are the difficulties in the internationalization of startup-company?" and "Which model is suited in the internationalization process of company X"

This thesis is divided into three parts. These are theory, research and the conclusions. In the theory part the core themes are: difficulties in the internationalization process, internationalization models and phases.

Research part was done as qualitative research, it was suited the best to this thesis. I interviewed company X's representative to find out the difficulties they are having in their internationalization process. The second purpose of the interview was to examine the possibilities of the different internationalization models. The interview was done as themed interview.

In conclusion, the internationalization models that the company can use, are dependent on the resources available in the company. For example the funding is a key point when selecting the model.

KEYWORDS:

Internationalization, digitalization, startup, globalization

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	8
1.1 Taustaa	8
1.2 Työn tarkoitus ja rajaus	8
1.3 Tutkimusmenetelmä	9
2 TOIMIALAN KUVAUS	11
2.1 Startupit yleisesti	11
2.2 Mobiilipeliala	11
3 KANSAINVÄLISTYMISEN SYYT	13
3.1 Kansainvälistymisen haasteet ja esteet	13
4 KANSAINVÄLISTYMISSPOLUT	15
4.1 Orgaanisen kasvun polku	15
4.2 Yhteistyöhön perustuvan kasvun polku	16
4.3 Born Global polku	16
4.4 Born Global, miten ja miksi?	17
4.5 Kansainvälistymispolkujen vertailu	17
5 KANSAINVÄLISTYMISEN VAIHEET	19
5.1 Prosessimalli/Orgaanisen kasvun polku	19
5.2 Born Global yrityksen kansainvälistymisen vaiheet	20
6 SWOT-ANALYYSI	22
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	23
7.1 Tutkimusmenetelmä	23
7.2 Haastattelun toteutus	23
8 TUTKIMUSTULOKSET	25
8.1 Tutkimuksen ensimmäinen osa	25
8.2 Kustannukset	25
8.3 Markkinatiedon puute	26
8.4 Kulttuuriset erot	26
8.5 Tutkimuksen toinen osa	27

8.5.1 Asiat jotka tukevat Born Global –mallia	27
8.5.2 Asiat jotka ovat ristiriidassa mallin kanssa	28
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	30
9.1 Swot –analyysi, Yritys X	30
9.1.1 Vahvuudet	31
9.1.2 Heikkoudet	31
9.1.3 Mahdollisuudet	32
9.1.4 Uhat	33
9.2 Mikä malli sopii yritykselle?	34
LÄHTEET	36

LIITTEET

Liite 1. Yritykselle esitetyt kysymykset

KUVAT

Kuva 1 Born Global, miten ja miksi? (Vahvaselkä 2009, 34.)	17
Kuva 2 SWOT-analyysi, Yritys X	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

TAULUKOT

Taulukko 1: Kansainvälistymispolun valitseminen (Vahvaselkä 2009, 32)	18
Taulukko 2 Born Global -mallin kansainvälistymisen vaiheet, osa 1 (Hashimoto 2011 http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12480/hse_ethesis_12480.pdf)	20
Taulukko 3 Born Global -mallin kansainvälistymisen vaiheet osa 2. (Hashimoto 2011 http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12480/hse_ethesis_12480.pdf)	21
Taulukko 4, SWOT-analyysi (Äijö 2008, 124)	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Opinnäytetyössä käytetyt keskeiset käsitteet

Kansainvälistyminen

Kansainvälistymisellä tarkoitetaan yritystoiminnassa oppimista ja muutoksia, jotka johtavat siihen, että yritys pystyy laajentamaan toimintansa globaaleille markkinoille. (Äijö 2008, 41)

Born Global

Yritystyyppi, joka heti toimintansa alussa ottaa visiokseen globaalit markkinat ja nopean kansainvälistymisen, ilman että tätä toimintaa edeltää erillinen pitkä kotimarkkinavaihe tai kansainvälistymisen vaihe. Suomennettu ja viitattu 18.11.2015 (<http://www.globalnegotiator.com/international-trade/dictionary/born-global/>)

SWOT-analyysi

Nimi SWOT on englanninkielinen lyhenne, sillä taulukossa listataan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet (engl. Strengths and Weaknesses) sekä ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja uhat (engl. Opportunities and Threats) (Äijö 2008, 123.)

Digitalisaatio

Digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalisten teknologioiden integrointia jokapäiväiseen elämään muuttamalla digitaalseksi kaikki, mikä voidaan. Suomennettu muokailleen. Viitattu 18.11.2015 (<http://www.businessdictionary.com/definition/digitalization.html>.)

Mikroyritys

Mikroyritykseksi luokitellaan yritys, joka työllistää alle 10 henkilöä. Toisen luokittelun mukaan mikroyritykseksi lasketaan yritys, jonka vuosittainen liikevaihto on

alle 2 miljoonaa euroa. Viitattu 26.11.2015 (<http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>.)

Niche-markkinat

Niche-markkinoilla kuvataan yleensä markkina-aukkoa, joita muut yritykset eivät ole vielä hyödyntäneet. Yleensä asiakasryhmä joka on osana tiettyä suurempaa segmenttiä, jonka tarpeet ovat jätetty tyydyttämättä

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Nykyaikana digitalisaatio luo mahdollisuuksia uudistaa perinteisiä tapoja aina yritystoiminnasta opetusmenetelmiin. Digitalisaatiota ajetaan sisään opetusmenetelmiin aina hallitusohjelmissa asti. Näitä asioita on voinut lukea uutisissa jo pidemmän aikaa. Asiasta voi olla kuitenkin montaa mieltä, viekö moderni teknologia pohjan kaikelta perinteiseltä vai onko kyseessä mahdollisuus johonkin uuteen? Tätä mielenkiintoista kysymystä miettii myös Yritys X, tuomalla digitalisaation perinteiseen soitonopetukseen.

Yritys X on mobiilipelialalla toimiva startup-yritys. Palkattua henkilöstöä sillä on alle 10, joten yritys lukeutuu mikroyritykseksi Suomessa. Yritys on perustettu alkuvuonna 2015 ja on tällä hetkellä alkuvaiheessa. Yrityksen liikeidea perustuu sovellettuun opetusmenetelmään, jossa yhdistyy perinteinen oppiminen sekä teknologian avulla suoritettu oppiminen.

Yrityksen tuotteena on mobiilisovellus, jonka äänentunnistusjärjestelmän avulla voidaan yhdistää tavallinen soitin pelin tapahtumiin ja näin ollen oppia pelin kautta soittamaan oikeaa soitinta.

Yrityksen idea on saanut jo hyväksynnän useilta tahoilta, jotka ovat sitä testanneet. Ensisijainen tavoite onkin saada tarvittava tunnustus Suomen sisäisillä markkinoilla, jonka jälkeen yritys voi lähteä laajentamaan liiketoimintaansa eteenpäin.

1.2 Työn tarkoitus ja rajaus

Aloitan opinnäytetyöni tutkimalla startup-yrityksen käsitettä ja minkälainen on nykyinen startup-trendi. Samassa kappaleessa myös esittelen mobiilipelialaa.

Seuraavassa kappaleessa käsittelen keskeisiä asioita, mistä syistä yritykset valitsevat kansainvälistymisen polun ja minkälaisia haasteita he kokevat kansainvälistyessään. Näitä haasteita on tarkoitus tutkia myös case-yrityksen avulla, jonka liitän mukaan varsinaisessa tutkimusosiossa.

Tämän jälkeen opinnäytetyöni siirtyy esittelemään kolme erilaista kansainvälistymispolkua yleisellä tasolla, joista valitsen yhden lähempään tarkasteluun. Työssäni myös vertailen näitä polkuja taulukon avulla. Valintani pohjautuu taulukkoon ja siihen, minkä koen olevan lähimpänä case-yritykseni tilannetta.

Tämän jälkeen opinnäytetyöni siirtyy tarkastelemaan lähemmin valitun kansainvälistymispolun eri vaiheita. Näitä vaiheita on neljä ja ne ovat kuvattu taulukon avulla. Taulukossa käydään läpi jokaisesta vaiheesta seuraavat asiat: avainstrategia, kasvu ja yrityksen koko, kansainvälistymisen aste, operaatiomuoto ja verkostot, tuotteet ja esteet. Taulukolla on olemassa myös toinen tarkoitus; case-yritys pystyy hyödyntämään sitä omassa kansainvälistymisessään.

Tutkimusosiossa haastattelin Yritys X:n edustajaa. Suoritin haastattelun teema-haastatteluna. Haastattelun tarkoituksena oli löytää juuri ne kohdat, jotka tekevät kansainvälistymisestä haastavaa Yritys X:lle. Kysymyksiin annettujen vastauksien perusteella analysoin kohdat, jotka yritys kokee haasteellisiksi ja koostan niistä SWOT –analyysin.

Haastattelun toisen osan tarkoitus oli tuottaa vastauksia siihen, voidaanko Born Global –mallia soveltaa yrityksen tarkoitukseen. Näiden vastausten perusteella tutkin mitkä asiat tukevat tätä mallia, ja mitkä ovat ristiriidassa mallin kanssa.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö tehdään tutkimuksellisena opinnäytetyönä, jossa sovelletaan jo olemassaolevaa tietoa yrityksen tarpeeseen. Tarkoituksena on tutkia mikro-yrityksen kansainvälistymistä ja soveltaa tietoa case-yrityksen tarpeeseen. Case-

yritys tuodaan mukaan tutkimukseen teemahaastattelun avulla. Tutkimuskysymyksinä toimivat: **"Mitä haasteita startup-yrityksen kansainvälistymisessä on?"** ja **"Mikä malli sopii case-yrityksen kansainvälistymismalliksi?"**

2 TOIMIALAN KUVAUS

Opinnäytetyöni johdannossa kerroin Yritys X:n olevan startup-yritys, joka toimii mobiilipelialalla, tuotteenaan opetuspelejä. Tämän kappaleen on tarkoitus avata hieman sitä, mitä startup-yritykset todella ovat, sekä alalla tapahtuvia asioita.

2.1 Startupit yleisesti

Startup määritellään yleisesti yrityksenä, jonka tarkoituksena on saavuttaa jyrkkä nousu kasvussa nopeasti. Startup-yrityksen eroittaa pienyrityksestä kasvupotentiaali, joka ei ole kiinnitetty tiettyyn paikkaan maantieteellisesti. Selventääkseni tätä, voidaan miettiä teknologiayritystä, jonka kasvu on maailmanlaajuisia tuottamallaan sovelluksella/palvelulla. Kun taas pienyritys, joka on esimerkiksi ravintola, ei saavuta suurta kasvua kuin omalla paikkakunnallaan. Viitattu ja suomennettu 29.11.2015 (<http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>.)

Startup ilmiönä on noussut pinnalle monen suuren teknologiayrityksen ansiosta. Muutamat todella suureksi kasvaneet startupit, kuten Rovio, Whatsapp, Snapchat ja Supercell ovat innoittaneet monia lähtemään startuppien tielle. Esimerkkinä olleiden yritysten kasvu houkuttelee monia vaihtamaan tasaisen kasvun potentiaaliseen rajoittamattomaan kasvuun. Esimerkiksi Supercell'in liikevaihto kasvoi 562 prosenttia. (Virta 2014, 38-39.)

2.2 Mobiilipeliala

Mobiilipeliala on yksi 2000-luvun suurimpia trendejä. Vuonna 2014, markkina-alueella liikkui yli 20 miljardia dollaria. Viitattu ja suomennettu 29.11.2015 (<http://www.mcvuk.com/news/read/rovio-layoffs-signify-maturing-mobile-games-market-superdata-says/0141659>.) Markkina-alueesta tekee helpon sen, että jake-lukanavat ovat lähestulkoon ilmaisia käyttää ja niiden kautta sovelluksia on kä-

tevä levittää kuluttajille. Hinnoittelu tapahtuu yleensä kertamaksulla, kuukausimaksuilla tai mikromaksuilla. Näistä mikromaksut tuntuvat olevan nykyään suosituin ansaintamalli. Yritykset ovat suunnanneet tuotteensa myös oheistuotteiksi ja käyttäneet näissä brändinimeään. Tästä hyvänä esimerkkinä Angry Birds, mikä muuntui aina lasten leluista karkin kautta kahviksi.

Suomessa peliala on ollut kovassa nosteessa aina 2000-luvun alusta saakka, vaikkakin ensimmäinen kansainvälinen peli oli julkaistu jo 1986. Ensimmäiset mobiili-pelistudiot ovat lähtöisin aina vuodesta 1999. Suurimmat muutokset ja sijoittaminen ovat tapahtuneet Angry Birds'n julkaisun jälkeen 2009, kun maailman katseet kääntyivät kohti suomalaista mobiili-peliteollisuutta. Esimerkiksi 2013, ulkomaiset sijoittavat ostivat osake-enemmistön Supercellistä 1,5 miljardilla dollarilla.

Vuoden 2014 loppuun suomalaisia pelistudioita oli aktiivisena jo 260 kappaletta. Jotkin startupit saattavat tietysti nousta pinnalle vasta lähiaikoina joten luku lähentelee todennäköisesti jo 300 kappaletta tälläkin hetkellä.

Eniten käytetyt alustat suomalaisten pelistudioiden keskuudessa ovat iOS, Android, Windows Mobile ja PC. Kehittäjät tietysti käyttävät useampaa alustaa kerralla.

Erilaiset organisaatiot tukevat pelinkehittäjiä, näitä ovat esimerkiksi: Tekes, Invest in Finland, Neogames, IGDA ja Suomen Pelikehittäjät. Viitattu ja suomen-nettu 29.11.2015 (<https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat/skene/game-industry-finland-brochure-2014.pdf>.)

3 KANSAINVÄLISTYMISEN SYYT

Mikroyritysten motiivit vientitoiminnan aloittamiseen ja kansainvälistymiseen voivat olla hyvinkin vaihtelevia. Teknologiasta saatavat hyödyt motivoivat monia aloittamaan nopean kansainvälistymisen. Syyt kuitenkin vaihtelevat toimialoittain ja yritystyypeittäin, mutta myös siksi, että joillakin yrityksillä on paremmat valmiudet kansainväliseen toimintaan, kuin toisilla samankin alan yrityksillä. Aikaisemmin kansainvälistyminen oli luonnollinen osa yrityksen kasvu- ja kehitysprosessia. Nykyisin yhä useammin välttämättömyys, johon joudutaan, jos liiketoimintaa halutaan jatkaa. Tämä korostuu varsinkin yrityksillä, joilla on niche-markkinastrategia. (Pirnes & Kukkola 2002, 89.)

2000-luvulla tehtyjen kyselytutkimusten tuloksista on poimittu kolme pääsyytä, mitkä ajavat yrityksiä valitsemaan kansainvälistymisen polun:

1. Kotimaassa asiaan vaikuttaa markkinoiden pienuus, kilpailijat sekä huonot kasvumahdollisuudet. Ulkomailla yritystä houkuttelee markkinoiden koko, kasvumahdollisuudet sekä kysyntä. Teknologia-startuppien tapauksessa vetotekijät kuitenkin korostuvat enemmän kuin työntötekijät.
2. Yrityksen osaaminen ja johdon halu kansainvälistyä.
3. Asiakkaan kansainvälistyminen.

Kansainvälistymiselle löytyy yksi syy joka yhdistää näitä kaikkia. Se on yrityksen koon kasvattaminen ja tuloksen tekeminen. (Äijö 2008, 38.)

3.1 Kansainvälistymisen haasteet ja esteet

Mikroyritykset kohtaavat heti ensimmäiseksi monia haasteita jo kotimaassaan, kun he vertaavat perustamaansa yritystä jo markkinoilla toimiviin yrityksiin. Uuden yrityksen nimi on tuntematon ja sen on alettava rakentamaan asiakaskuntaa ja imagoa. Tätä vaikeuttaa heti yritykseltä puuttuvat resurssit ja kokemus. (Äijö 2001, 17.)

Alle on listattu esteitä, jotka voivat vaikuttaa markkinoille pääsyyn, joita jo alalla toimivilla kilpailijoilla ei ole:

1. Kokemuksen puute
2. Markkinatiedon puute
3. Verkostojen puute(asiakassuhteet, kontaktit)
4. Referenssien puute
5. Jakelukanavien puute
6. Kustannukset
7. Imagon/Nimen puute
8. Kilpailijat
9. Kommunikaatioesteet
10. Kulttuurierot

Näistä seurauksena on markkinoille pääsyn esteenä voimakas kustannushaitta. Kustannushaitan voittamiseksi tarvitaan erityinen kilpailuetu, joka mahdollistaa kustannushaitan voittamisen ja markkinoille pääsyn. Kilpailuetu on luotavissa kolmella eri tapaa: tuotteen ainutlaatuisuudella, muiden markkinointitoimenpiteiden paremmuudella tai alhaisen hinnan avulla. (Äijö 2001, 18-19.)

4 KANSAINVÄLISTYMISPOLUT

Yrityksen kansainvälistymiseen on luotu polkuja, jotka erilaisten lähestymistapojensa avulla auttavat yrityksiä ymmärtämään kansainvälistymisen prosessia. Mitkään poluista eivät ole toinen toistaan poissulkevia. Tässä kappaleessa esittelen kaikki kolme polkua ja vertailen niitä taulukon avulla. Käyn myös hieman tarkemmin läpi polkua, mikä sopisi myöhemmin case-yritykseeni.

Mikroyritys voi tavoitella kasvua kolmen vaihtoehtoisen kansainvälistymispolun avulla. Polut eroavat toisistaan muiden muassa kansainvälistymisajan ja nopeuden, niistä erottavien vaiheiden määrän, yhteistyön ja verkostojen tarpeen osalta. Orgaanisen kasvun polku on tavoitevauhdiltaan hidas, kun taas Born-Global-polku on vaihtoehtoisesti todella nopea. Yleisesti voidaan ajatella, että mitä nopeampaa kansainvälistyminen on, sitä enemmän se vaatii ulkoista rahoitusta ja riskinottoa. Yritysyhteistyö ja kumppanuudet nopeuttavat myös kansainvälistymisen prosessia. (Vahvaselkä 2009, 31.)

4.1 Orgaanisen kasvun polku

Orgaanisella kasvulla yritys kasvattaa liikevaihtoaan sisäisesti, eikä käytä liikevaihdon kasvattamiseen ulkoisia keinoja yritysjärjestelyjen kautta, esimerkiksi yritysostoa, fuusioitumista tai yhteistyömalleja. Orgaanisen kasvun polku on perinteinen prosessimalli, jossa kasvu tapahtuu ensin kotimarkkinavaiheessa. Tämän jälkeen yritys siirtyy lähimarkkinoille ja laajentaa ”reviiriään” sitä kautta kansainväliseksi. Kasvu ja kansainvälistyminen tapahtuu yleensä tuotelähtöisesti, ilman suuria rahoituspanostuksia. Voidaan siis ajatella esimerkiksi, että jokin kotimarkkinoilla toimiva tuote laajentaa markkinaansa naapurimaihin muuttamalla etikettinsä kansainväliseksi. Yrityksen valitessa orgaanisen kasvun polun, se sulkee pois nopeasta kansainvälistymisestä saatavat hyödyt joita ovat esimerkiksi skaalaedut ja korkea tuottotaso. (Vahvaselkä 2009, 32.)

4.2 Yhteistyöhön perustuvan kasvun polku

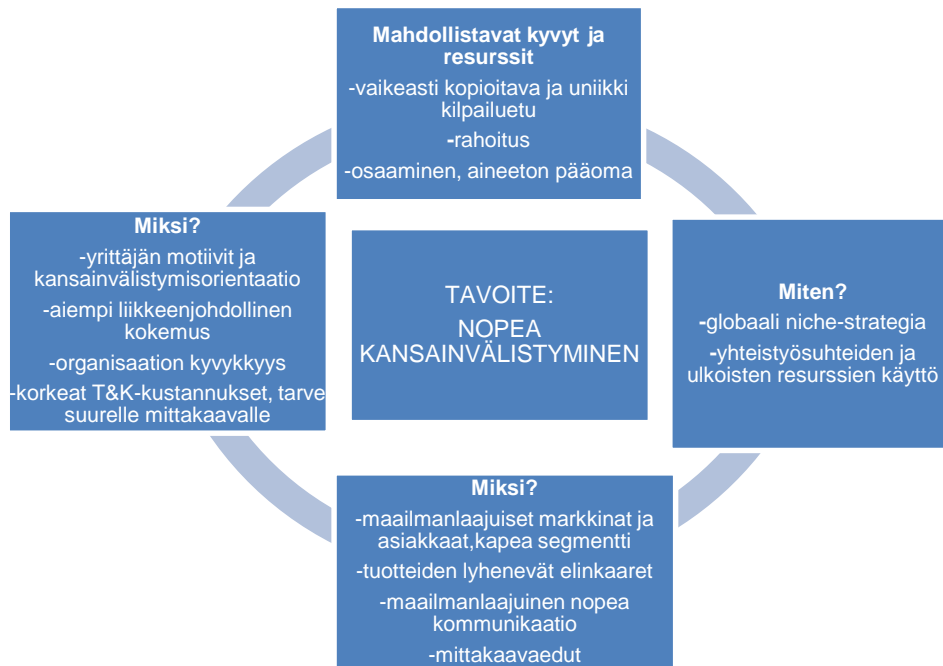
Yhteistyöhön perustuvan kasvun polku on yhdistelmä orgaanisen kasvun polkua ja Born Global-polkua, koska siinä esiintyy molemmille poluille ominaisia piirteitä. Yrityksen tuotekehitys usein perustuu idealle, mikä on luotu yhteistyössä asiakkaiden tai toimittajien kanssa. Apuna yrityksellä on myös jo valmiina oleva kasvavirta ja joitakin ulkoisia rahoittajia. Yhteistyön keskeisimmät syyt ovat kansainvälistymisen prosessin nopeuttaminen ja markkina-alueen laajentaminen oman kapasiteetin vähyyden vuoksi. Yhteistyöllä haetaan myös investointitarpeen pienentämistä tai kulujen säästämistä. Yhteistyö voidaan myös aloittaa jonkin aineettoman resurssin puutteen vuoksi. Tällainen aineeton resurssi voi olla esimerkiksi osaamista, joka edesauttaa kansainvälistymistä. (Vahvaselkä 2009, 33.)

4.3 Born Global polku

Born global –yritykset aloittavat kansainvälisen toimintansa heti tai samanaikaisesti kotimarkkinavaiheen ohella. Born Global –yritykset ovat pieniä tai keskisuuria yrityksiä joiden visio ja missio ovat suunnattu alusta asti kansainvälisille markkinoille. Kaikki yrityksen toiminta perustuu sille, että se on jo alun alkaen globaali aina tuotteestaan lähtien. Born Global –yrityksen tuotteet ovat korkean teknologian tai designin tuotteita, jotka kohdistuvat pienelle markkinalle ja ovat vaikeasti kopioitavissa, siis uniikkituotteita. Yritys hyötyy globaalin markkina-alueen tuomasta mittakaavaedusta ja pystyy julkaisemaan tuotteensa useassa maassa samanaikaisesti digitalisaation tuomien uusien markkinointikanavien kautta. Erityisen tärkeitä asioita Born Global -yritykselle ovat siis kansainväliset verkostot, toimivat jakelukanavat ja brändi. (Vahvaselkä 2009, 34-35.)

4.4 Born Global, miten ja miksi?

Aiemmasta kappaleesta havainnollistaen, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen toimintaan kun tavoitteena on nopea kansainvälistyminen.



Kuva 1 Born Global, miten ja miksi? (Vahvaselkä 2009, 34.)

4.5 Kansainvälistymispolkujen vertailu

Alla olevan kuvan tarkoituksena on vertailla aiemmissa kappaleissa olleita kolmea kansainvälistymispolkua ja niiden keskeisiä eroja. Taulukon on tarkoitus tiivistää keskeiset erot helposti luettavaksi. Taulukko on mukaillen kuvaa.

Taulukko 1: Kansainvälistymispolun valitseminen (Vahvaselkä 2009, 32)

	Born Global	Orgaaninen kasvu	Yhteistyöhön perustuva kasvu
Kokemus	Ei	Ei, oppimalla	Yhteistyökumppaneilta
Markkina-alue	Kansainvälinen	Kotimarkkina	Kotimarkkina
Kohdemarkkina	Kansainvälinen	Vaiheittainen kansainvälistyminen	Kohdennettu kansainvälinen markkina
Sijoituspanostus	Korkea	Matala	Jaettu
Markkinatiedon merkittävyys	Suuri	Pieni	Hankitaan yhteistyöllä
Tavoite	Täysi kansainvälistyminen	Tukea yritystoimintaa kansainvälistymällä	Kasvaa yhteistyötä tekemällä
Kansainvälisen liiketoiminnan osuus	Suurin	Pieni	Keskitaso
Kansainvälistymisen tavoitevauhti	Nopea (0-3 vuotta)	Hidas, ajalla ei ole merkitystä	Riippuu kumppaneista
Riski	Suuri	Pieni	Jaettu

5 KANSAINVÄLISTYMISEN VAIHEET

Tässä kappaleessa vertailen tavallisen prosessimallin kansainvälistymisen vaihteita ja Born Global –yrityksen kansainvälistymisen vaihteita. Born Global –yrityksen vaiheet ovat taulukoitu ja niitä tarkastellaan hieman enemmän työn luonteesta johtuen.

5.1 Prosessimalli/Orgaanisen kasvun polku

Kansainvälistymisen tutkimisen kautta on kehitetty ymmärrystä siitä, että kansainvälistyminen on vaiheittain etenevä prosessi. Prosessia on tulkittu useilla eri malleilla, jotka voidaan parhaiten kiteyttää seuraavaan näkökulmaan.

Yleistäen vaihteita on neljä:

1. Alkuvaiheessa yritys käynnistää perinteisen tavaraviennin lähialueille. Resurssit ja vientipankokset ovat vähäisiä ja kansainvälistymisaste, eli viennin osuus liikevaihdosta on alhainen.
2. Kehitysvaiheessa saavutetaan suuremmilla panostuksilla jo menestystä ja kansainvälistymisaste alkaa nousta.
3. Kasvuvaiheessa saavutetaan kansainvälisen liiketoiminnan voimakas kasvu ja voittoa.
4. Kypsyys ja vakiintumisvaiheessa valitaan hallitusti useita alueita. Toiminta on kannattavaa ja yritys pyrkii kasvattamaan resurssejaan.

Prosessimalli toimii hyvin perinteisille vientiyrityksille ja yleisenä suuntaviivana muillekin yritystyypeille. Mallin ongelmaksi kuitenkin muodostuu se, että se käsittelee kansainvälistymistä hitaasti tapahtuvana prosessina. Born Global –yritykselle se ei kuitenkaan sovi, vaikka jotkin vaiheet näyttävätkin hieman samanlaisilta. (Vahvaselkä 2009, 35-36.)

5.2 Born Global yrityksen kansainvälistymisen vaiheet

Aiemmassa kappaleessa käsittelin tavallisen prosessimallin vaiheet ja sen yhteensopivuutta Born Global –yrityksen toimintoihin. Alla olevassa taulukossa on myös nelivaiheinen malli, jonka on tarkoitus kuvata yrityksen kehitystä jokaisessa kohdassa. Taulukossa on myös avainstrategiat ja esteet jokaisen vaiheen saavuttamiseen. Taulukko on suomennettu ja mukailten.

Taulukko 2 Born Global -mallin kansainvälistymisen vaiheet, osa 1 (Hashimoto 2011 http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12480/hse_ethesis_12480.pdf.)

Vaihe	1. Alkuvaihe	2. Kehitysvaihe
Avainstrategia	Tuotteen kehitys, rahoitus ja ensimmäiset myynnit	Volyymin kasvatus ulkomaisen myynnin avulla
Kasvu ja yrityksen koko	Mikroyritys (1-3 hlö)	Suhteellisen myynnin kasvu, yrityksen kasvu pienyritykseksi (1-10hlö)
Kansainvälistymisen aste	<25%. Myyntiä < 6 maassa.	25-50%, myynnin kasvattaminen useaan maahan
Operaatiomuoto ja verkostot	Verkoston kehittäminen	Myynti eri jakeluverkostoissa
Tuotteet	Konseptin testaus	Tuotteen fokusointi ja lokalisatio
Esteet	Resurssit	Jatkuvan kasvun pysähtyminen

Taulukko 3 Born Global -mallin kansainvälistymisen vaiheet osa 2. (Hashimoto 2011 http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12480/hse_ethesis_12480.pdf.)

Vaihe	3. Kasvuvaihe	4. Kypsyysvaihe
Avainstrategia	Kasvaminen ja myynti eri maanosissa	Toimintojen ja markkinoinnin globaali linjaus
Kasvu ja yrityksen koko	Keskisuuri yritys	Kasvu hidastuu kun se kasvaa isoksi luokiteltavaksi yritykseksi
Kansainvälistymisen aste	25-50% vientiä toisiin maanosiin	Yli 50%, myynti suurimissa maanosissa
Operaatiomuoto ja verkostot	Useamman operaatiomuodon hyödyntäminen	Yhtenäistäminen
Tuotteet	Tuotekehitys	Diversifikaatio ja uudet kasvun mahdollisuudet
Esteet	Kilpailijat ja asiakkaiden tarve	Monikansallisen yrityksen ylläpito

6 SWOT-ANALYYSI

Opinnäytetyössäni aion myöhemmin käyttää SWOT –analyysiä havainnollistamaan selvitykseni tulokset helposti luettavaan muotoon. SWOT:in on tarkoitus olla yksinkertainen tapa, millä esittää tulokset taulukon muodossa.

SWOT on englanninkielinen lyhenne, joka tulee sanoista: Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. Yritystoiminnan sisäiset ja ulkoiset asiat suhteessa kilpailijoihin, ovat listattu vahvuuksina ja heikkouksina. Kun taas mahdollisuudet ja uhat listaavat asioita, mitkä liittyvät yrityksen ympäristöön, missä se toimii. (Äijö 2008, 123.)

Taulukko 4 SWOT-tilin rakenne (Äijö 2008, 124.)

Positiiviset asiat	Negatiiviset asiat
Yritystoiminnan sisäiset ja ulkoiset asiat, joissa yritys on kilpailijoitaan parempi. (Vahvuudet)	Yrityksen sisäiset ja ulkoiset asiat, joissa se on sisäisesti ja ulkoisesti kilpailijoitaan huonompi. (Heikkoudet)
Yritykseen kohdistuvat positiiviset muutokset markkinoilla ja ympäristössä. (Mahdollisuudet)	Yritykseen kohdistuvat negatiiviset muutokset markkinoilla ja ympäristössä (Uhat)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen opinnäytetyö, koska sen on tarkoitus tutkia kansainvälistymismalleja yrityksen tarpeisiin. Se koostuu vaiheista, joita ovat tiedonkeruu/teoriapohjan rakentaminen, haastattelu, aineiston käsittely ja analysointi.

Valitsin tutkimusmenetelmäkseni kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen, koska se palvelee tutkimukseni tarkoitusta paremmin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi 2001, 152.)

7.2 Haastattelun toteutus

Tutkimuksen suoritin teemahaastatteluna Yritys X:n toimitusjohtajalle. Haastattelu sisälsi lomakkeen (kts Liite 1), jossa oli kysymykset valmiina ja Yritys X:n edustaja sai tutustua näihin päivää aikaisemmin. Vastaukset näihin kysymyksiin hän antoi vasta varsinaisessa haastattelussa, joka suoritettiin avoimena. Tästä syystä teemahaastattelu kuvaa tutkimusmenetelmäni parhaimmalla tavalla.

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu (Hirsjärvi 2001, 195).

Haastattelun ensimmäinen osio kohdistui yrityksen kansainvälistymiseen ja sen esteisiin. Esitin yritykselle kymmenen kohtaa, jotka ovat olleet yleensä esteinä

yrietyksien kansainvälistymiseen ja pyysin heitä valitsemaan kolme heille haastavinta. Näiden kolmen selvästi haastavimman markkinoillepääsyn esteen pohjalta käsittelin jokaisen kohdan erikseen, jonka tarkoituksena on havainnollistaa esteet case-yrietykseen viitaten ja näin ollen tuoda esiin ongelmakohtia. Ongelmakohtien perusteella toteutin vielä Yriety X:n tilanteesta SWOT – analyysin.

Tutkimuksen toisessa osiossa oli tarkoitus selvittää voidaanko Born Global -mallia soveltaa Yriety X:n kansainvälistymiseen. Haastattelukysymykset olivat aseteltu niin, että ne tuottavat vastauksiksi asioita, jotka ovat ominaisia Born Global –yrietykselle.

8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Tutkimuksen ensimmäinen osa

Pyysin yritystä valitsemaan seuraavista kymmenestä markkinoillepääsyn esteistä heille kolme selvästi haastavinta.

1. Kokemuksen puute
2. Markkinatiedon puute
3. Verkostojen puute (asiakassuhteet, kontaktit)
4. Referenssien puute
5. Jakelukanavien puute
6. Kustannukset
7. Imagon/Nimen puute
8. Kilpailijat
9. Kommunikaatioesteet
10. Kulttuurierot

Kolme yritykselle haastavinta olivat

1. Kustannukset
2. Markkinatiedon puute
3. Kulttuuriset erot

Kokosin näistä kolmesta kohdasta lyhyen analyysin, joka on esitelty alla.

8.2 Kustannukset

Yritys kertoi, että tässä kohtaa kustannukset hidastavat heidän kehitystään merkittävästi. Sovellusta kehittää tällä hetkellä vain pieni kehitystiimi ja kustannussyistä yritys ei voi tällä hetkellä palkata lisää työvoimaa. Työvoiman puutteesta huolimatta, yritys kuitenkin pystyy julkaisemaan sovelluksensa useammalla alustalla ja näin ollen saavuttamaan suuremman markkinan.

Yritys on testannut markkinaa hinnoittelunsa osalta. Markkinatestauksesta saatujen tietojen perusteella, yritys on joutunut muuttamaan hinnoittelumalliaan alkuperäisestä. Hinnoittelustrategian muutokset ovat kuitenkin nopeuttaneet julkaisua.

Ulkoisen rahoituksen käyttö joukkorahoituspalveluiden kautta on nykypäivänä monelle startupille ainoa rahoituskeino, sillä yksityishenkilöt voivat sijoittaa esimerkiksi yhdestä eurosta aina tuhansiin euroihin asti. Tämä voi olla yritykselle yksi keino vähentää kustannuksia. Toisena tekijänä varmasti vaikuttaa heidän niche-markkinoille suunnattu sovelluksensa. Näkyvyyttä on kuitenkin tullut lisää, sillä heistä on tehty artikkeleita mediassa kolmella eri kielellä.

8.3 Markkinatiedon puute

Seuraavana kohtana, minkä yritys valitsi, oli markkinatiedon puute. Tässä kohtaa heillä ei ollut täyttä varmuutta, mitä kautta he voisivat lähteä tavoittelemaan ensimmäisiä kansainvälisiä asiakkaita. Vaikka yrityksen tuote on saanut kotimaassa jo näkyvyyttä ja hyvää palautetta, on se toistaiseksi ulkomailla vielä todella pienessä huomiossa. Yritys piti erityisen houkuttelevana maana Yhdysvaltoja ja selvitettävissä onkin, kuinka kyseiseen maahan päästään.

8.4 Kulttuuriset erot

Yritys mainitsi, että kulttuuriset erot tuovat oman haasteensa sen lähtötilanteeseen kansainvälistymistä varten. He ovat koittaneet kiertää näitä kulttuurisia/kielillisiä eroja muun muassa niin, että pelissä ei ole kielivalikkoa ja kaikki pelin toiminnot ovat symbolisia. Esimerkiksi valikon näppäimet. Yrityksen mukaan tässä saattaa silti olla piilevä ongelma, jos he lähtevät tavoittelemaan Aasian markkinoita. He mainitsivat, että Kiina houkuttelisi volyyminsa puolesta heitä. Aasian maat eivät ole välttämättä tottuneet samaan symboliikkaan mitä länsimaissa käytetään pelien ”kielessä”. Tämä luo oman haasteensa, sillä peliin tarvitsee tehdä

muutoksia tai jopa kokonaan erilainen versio tähän markkinaan kohdistuen. Aasian markkinoilla on myös hyvin erilainen business-kulttuuri mihin länsimaissa on normaalisti totuttu. Tämä on myös syytä huomioida näihin maihin mentäessä.

8.5 Tutkimuksen toinen osa

Yritykselle esitetään lista avoimia kysymyksiä (kts. Liite 1), joissa kysyttiin yrityksen strategiasta ja tulevaisuuden näkymistä. Näihin annettujen vastauksien perusteella analysoidaan voidaanko Born Global –mallia soveltaa yrityksen kansainvälistymisessä. Seuraavissa kappaleissa käyn läpi asioita, jotka tukevat mallia, jolloin se soveltuisi yrityksen käyttöön. Tämän jälkeen listaan asioita, jotka ovat hie- man ristiriidassa mallin kanssa ja näin ollen vaativat paneutumista asiaan, että nämä kohdat saadaan asianmukaisiksi, kun yritys kansainvälistyy.

8.5.1 Asiat jotka tukevat Born Global –mallia

Born Global –yrityksen ominaisuuksia on käsitelty kappaleessa 4.3. Tämän mukaan yrityksen tulee suunnata visionsa ja missionsa kansainvälisille markkinoille ollakseen Born Global -yritys. Haastattelun kohdissa 1 ja 2 yritys kertoo missi- onsa ja visionsa olevan hyvinkin kansainvälisiä, koska heillä on tavoitteena niiden avulla tuoda sovellus kaikille sitä haluaville käyttöön. Tätä käyn läpi vielä seuraavassa kappaleessa.

Yrityksen tuote itsessään on jo Born Global –mallille sopiva, koska se on teknologinen uniikkituote. Yrityksen koko, joka tällä hetkellä on mikroyritys, tukee mallia ja heidän tavoitteensa laajentaa henkilöstön kokoa vastaa seuraavien kansainvälistymisvaiheiden tavoitteita.

Avainstrategiana heillä on tuotteen kehitys, rahoituksen hankinta ja ensimmäisten myyntien saaminen, joka on myös lueteltu kansainvälistymisen vaiheissa.

Opinnäytetyöni kappaleessa 4.5 on käyty läpi kansainvälistymispolkujen ominaisuuksia. Näihin kohtiin on haettu vastauksia kysymyksillä 4 ja 5. Kysymyksiin annettujen vastauksien perusteella heidän lyhyen aikavälin kansainvälistymistavoitteensa ja ulkoimailta tulevan myynnin osuus on hyvinkin kunnianhimoinen, ja vastaa hyvin käsitystä siitä, että yrityksen suurin osuus liikevaihdosta tulisi kansainvälisiltä markkinoilta. Viiden vuoden tavoitteena heillä on vieläkin suurempi osuus kansainvälistä myyntiä. Nopean kansainvälistymisen tavoitteisiin pääseminen tarvitsee kansainvälistymisen luoman volyymiedun ja kommunikaation hyödyntämisen.

Kappaleessa 4.3 on kerrottu että Born Global –yritykselle on tärkeää korkeatasoinen brandi. Yritys on alusta asti ollut luomassa itselleen brandinimeä markkinoille ja he haluavat brandata itsensä korkeatasoiseksi tuotteeksi. Näistä ominaisuuksista kerron vielä SWOT –analyysissä seuraavassa kappaleessa.

8.5.2 Asiat jotka ovat ristiriidassa mallin kanssa

Kysymyksissä 8 ja 9 selvitetään yrityksen kantaa siitä, mihin maihin he haluaisivat tuotettaan pääasiallisesti viedä. Näitä maita olivat: Suomi, Ruotsi, Saksa, Iso-Britannia, USA ja Kiina. Opinnäytetyöni kappaleessa 5.2 käydään läpi Born Global –yrityksen kansainvälistymisen vaiheet. Kappaleessa kerrotaan että yleisimmin yritykset vievät tuotettaan alle kuuteen maahan. Näen tässä hieman ristiriitaa mallin kanssa ja mielestäni yrityksen olisikin syytä priorisoida toimintansa vain yhteen alueeseen.

Kohdassa 5.2 kerrotut avainstrategiat toteutuvat kaikilta muilta osin, paitsi rahoituksen osalta. Käsittelin aihetta myös kohdassa 8.2. Ulkoisen rahoituksen puute voi olla kynnyskysymys kansainvälistymisen loppuunviennissä. Tämä on mielestäni yksi kohta mihin yrityksen on kiinnitettävä huomiota. Haastattelussa tätä kohdtaa käytiin läpi ja yritys kertoi jo suunnittelevansa toimenpiteitä tämän osalta.

Verkostojen merkitystä on korostettu kappaleissa 4.3 ja 4.4. Haastattelussa kysymyksessä 10, kävimme läpi verkostoja mitä yritys on hyödyntänyt saadakseen

näkyvyyttä tuotteelleen. Yritys kertoi että heillä on melko suppeat kontaktit tois-
taiseksi. USA:ssa heillä oli jo joitakin verkostoja valmiina, mitä he kertoivat hyö-
dyntävänsä. Kotimaassa he ovat toki jo hankkineet näkyvyyttä erilaisilla messuilla
mutta tämä pitäisi toteuttaa myös ulkomailla. Tämä on vielä hieman riittämätöntä,
joten käyn vielä johtopäätöksissä läpi, miten heidän kannattaisi tätä asiaa kehit-
tää.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

9.1 Swot –analyysi, Yritys X

Toteutin yrityksen haastattelun perusteelta SWOT –analyysin, jota käyn läpi tässä johtopäätösluvussa. SWOT -analyysi tarkastelee niin yritystoiminnan sisäisiä asioita kuin myös ulkoisiakin ja tämän avulla tuon oman näkökulmani esiin.



Kuva 2: SWOT-analyysi, Yritys X

Kuviossa on esitetty Yritys X:n vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Seuraavissa kappaleissa avaan jokaista kohtaa, mitä näillä esille nousseilla asioilla tarkoitetaan.

9.1.1 Vahvuudet

Yritys X:n vahvuutena kilpailijoihin on selkeästi heidän uniikki kilpailuetunsa, joka tulee yrityksen tärkeimmästä ominaisuudesta. Tällä tärkeällä ominaisuudella tarkoitetaan heidän kokemustaan musiikin opettamisesta johon koko sovellus pohjautuu. Teknologia yhdistettynä tähän luo hyvän alustan soittamisen opetteluun. Yrityksen missio kiteytyy lauseeseen: ”Our mission is to make learning and teaching music available for everyone. Don't waste money on dusty books when you can have everything you need to learn in one app.” Suomennettuna lause voidaan kääntää: ”Missiona on tehdä musiikin opetuksesta mahdollista kaikille. Älä tuhlaa rahojasi kalliisiin oppikirjoihin, kun voit saada sen kaiken yhdessä applikaatiossa.”

Tämä esimerkiksi tarkoittaisi sitä että helpotettu oppiminen voisi houkutella jo soittimen omistavat harrastelijat takaisin kokonaisvaltaisen oppimisen pariin.

Missio heijastuu ensinnäkin yrityksen lyhyen aikavälin tavoitteeseen, joka on: ”Saada nuottien opiskelu saataville ympäri maailman sovelluskauppoihin niitä haluaville.”

Pitkäaikaisessa tavoitteessa yritys kertoo haluavansa opettaa koko musiikin teorian heidän ensimmäiseksi valitsemastaan soittimesta. Heillä on myös suunnitelmissa laajentaa tätä opetusmetodia muihin soittimiin.

Kilpailuedun pohjalta yritys haluaa brandata itsensä markkinoille kolmella ominaisuudella joita ovat: Modernisuus (Perinteinen oppinen yhdistettynä uusimpaan teknologiaan), suomalainen korkea laatu (Maailmalla jo tunnettu teknologiaosaaminen huokuisi yrityksen brändistä) sekä älykäs oppinen.

9.1.2 Heikkoudet

Heikkouksiksi otin markkinoinnin, verkostojen ja jakelukanavien puutteet. Nämä ovat ominaisuuksia mitä aiemmin opinnäytetyössäni käsittelin Born Global – yrityksellä tärkeinä. Tämä on mielestäni ensimmäinen asia mikä yrityksen tarvitsisi

ottaa toiminnassaan kehittämisen kohteeksi. Puutteellinen markkinointi heijastuu suoraan myyntilukuihin ja näin ollen sovellus ei maksa itseään nopeasti takaisin. Tästä seuraa se ettei sovelluksen lisäkehitykselle ole varoja.

Markkinointiin on nykypäivänä helppo panostaa digitalisaation myötä. Sosiaalinen media ja Google- markkinointi toimivat nykyään paremmin kuin perinteiset markkinoinnin työkalut. Jo pienillä panostuksilla voidaan herättää yleisön kiinnostus ja näin ollen luoda tuotteelle myyntiä. Vasta sitten kun tuote on julkaistu markkinoille voidaan laskea markkinointipanostusten todellinen liiketoimintahyöty, mutta sitä ennen yrityksen pitäisi käyttää kaikki mahdolliset muut resurssit markkinoinnin kehitykseen. Yritys voisi viedä tuotteensa esille erilaisiin startup- tapahtumiin joita nykyään järjestetään paljon.

Ulkomailla suoritettavaan markkinointiin tätä kautta olisi syytä konsultoida jotakin paikallista agenttia, joka tietää missä tapahtumissa yrityksellä olisi syytä olla edustus, ellei yritys pysty tätä tekemään itse.

Heikkoutena mainitsen myös jakelukanavien puutteen. Tällä tarkoitan lähinnä sitä, että yritys ei tällä hetkellä pysty hyödyntämään kaikkia mobiilisovelluskauppoja. Sovellus on vain saatavissa yhdessä kolmesta suuresta sovelluskaupasta. Julkaisun jälkeen yrityksen olisi hyvä kohdentaa varoja sovelluksen kehittämiseen niin, että se voisi hyödyntää seuraavaksi toiseksi suurinta sovelluskauppaa.

9.1.3 Mahdollisuudet

Digitalisaation myötä yritykselle on avautunut mahdollisuus tuoda perinteinen oppiminen lähemmäs nuorempaa sukupolvea sekä helpottaa jo olemassa olevien osaajien opiskelua lisää. Uskoisin että tällaisia ”piiloharrastajia” löytyy markkinoilta ja tuote vastaa kysyntään, heti kun tuote tuodaan heidän tietoisuuteensa. Esimerkiksi, monelta löytyy soitin kotoa mutta ei ole ajan tai rahan puolesta ikinä panostanut sen opetteluun vaikka halua löytyisikin. Sovelluksen myötä tähän avautuu heille mahdollisuus.

Nykyaikana monet lapset/nuoret käyttävät älylaitteita jo päiväkotiiästä asti, tämä taas mahdollistaa sen että heidät voidaan aktivoida oppimaan sovelluksen kautta. Yritys X on testannut sovellustaan juuri tähän sukupolveen ja testaajat ovat kokeneet sovelluksen hauskaksi tavaksi oppia. Pelinkaltaiset ominaisuudet ja tasoissa eteneminen auttavat oppimaan. Konkreettisesti nämä näkyvät sovelluksen käyttäjälle erilaisina saavutuksina, joita perinteisessä oppimismenetelmissä ei yleensä näe niin selkeästi ellei niitä itse lähde tarkastelemaan.

Näen myös yrityksen sovelluksessa helposti muokattavia komponentteja joita yritys pystyy hyödyntämään luomalla diversifikaatiostrategian. Näin he pystyisivät suuntaamaan sovelluksensa erilaisille asiakassegmenteille. Diversifikaatiostrategia voitaisiin toteuttaa asiakaspalautteen pohjalta. Esimerkiksi sovellusta voitaisiin kehittää sellaiseen suuntaa, että siitä tehtäisiin kaksi versiota. Toisessa versiossa olisi enemmän klassiseen soittamiseen suunnattuja kappaleita ja oppimista. Toinen versio käsittelisi nykymusiikin soittamista. Nykymusiikin trendit ovat helposti poimittavissa erilaisista musiikkipalveluista joita hyödyntämällä sovellus voisi olla kokoajan ajankohtainen ja trendien mukaan päivittyvä.

9.1.4 Uhat

Born Global- yrityksissä alkuvaiheissa suurimmaksi uhaksi/esteeksi muodostuu resurssien ja rahoituksen puute, kuten jo aiemmassa taulukossa oli esitelty. Tätä yritys voi vähentää kustannustehokkaalla resurssien allokaatiolla. Vaikka yritys suunnittelisikin resurssiensa käytön kustannustehokkaasti, silti alkuvaiheessa voi esiintyä ongelmia siitä huolimatta. Niinkauan kun yrityksellä ei ole tuotetta markkinoilla, kaikki mitä he tekevät on tappiolla. Seuraava uhkakuva mikä vaikuttaa resursseihin liittyy tuotteen myymiseen. Mikäli markkinointi ja myynti ei toimi, ei yritys saa lisäresursseja käyttöönsä.

Uhkaksi julkaisun jälkeen muodostuu, jos yrityksen tuotetta aletaan kopioida. Kilpailijat voivat yrittää soveltaa yrityksen opetusmetodia tai äänentunnistus-järjes-

telmää omiin sovelluksiinsa, joilla on jo valmis asiakaskunta. Tietenkin sovelluksen jäljitteleminen on kilpailijoille todella haasteellista, sillä sovelluksen pohjana on aineeton resurssi, osaaminen. Tämä ei mielestäni ole silti pois suljettua.

9.2 Mikä malli sopii yritykselle?

Aiemmin kappaleessa 6.5 selvitin haastattelun perusteella mitkä asiat ovat myöden ja vasten Born Global -mallin kanssa. Löysin monia Born Global –mallia tukevia tekijöitä, mutta myöskin ristiriitaisia asioita. Kuten jo aiemmin kappaleessa 3 kerroin kansainvälistymispoluista, mikään malleista ei ole toinen toisiaan pois sulkeva. Näen tässä mahdollisuutena hieman soveltaa jopa kaikkia kolmea mallia.

Mielestäni tässä on suurimpana avaintekijänä yrityksen rahoituksen pohdinta. Tällä hetkellä yrityksen ulkoisen rahoituksen osuus on todella vaatimaton, koska yrittäjät luonnollisesti haluavat pitää osakekantansa itsellään. Kuitenkin ulkoisen rahoituksen avulla, mikä jo on yksi Born Global –mallin pääpiireitä, pystyttäisiin ratkaisemaan Yritys X:n muutamia ongelmakohtia. Mikäli yritys ei ulkoista rahoitusta saa, on mietittävä toisien mallien luomia mahdollisuuksia.

Orgaanisen kasvun mallissa korostuu pienehköt rahoituskustannukset mutta niin myös pieni voitto. Orgaaninen kasvu on siirtymistä lähimarkkina-alueelta vaihe vaiheelta kohti suurempia markkinoita. Yritys X:n tapauksessa katseet kääntyisi kohti Suomen lähinaapureita.

Yritys on testannut tuotettaan erilaisissa tapahtumissa, ja niillä vastaanotto on ollut hyvää, mikäli henkilökohtaista myyntityötä on ollut mukana. Tämä tarkoittaa sitä että kun sovellusta esitellään, olisi yrityksen edustajan syytä olla paikalla. Lähimarkkina-alue olisi siinä mielessä kustannustehokas, jos yrityksen henkilöstön tarvitsee lähteä esittelemään sovellustaan. Kun taas globaaleilla markkinoilla

esimerkiksi USA:han lähteminen voi olla kustannuksiltaan kallis ja mikäli tulosta ei siellä saavuteta, todella tehoton. Tässä kohtaa luultavasti halvempi ja tehokkaampi ratkaisu olisi suorittaa myynti ja yrityksen edustus ulkomaista agenttia käyttäen.

Kun puhutaan niche-markkinasta, yrityksen olisi saatava käyttöönsä globaalin markkina-alueen edut. Mikäli he eivät pysty näitä hyödyntämään, näen parhaana vaihtoehtona hyödyntää lähimarkkina-aluetta ja näin ollen pyrkiä orgaaniseen kasvuun.

Kappaleessa 7.1.4 kerron yrityksen yhden heikkouden oleva verkostojen puute. Mielestäni tähän ongelmaan olisi mahdollista saada apua ulkoisilta rahoittajilta. Heillä kun on yleensä valmiiksi olemassa kontakteja markkina-alueilta mihin yritys mahdollisesti pyrkii. Tämä taas tarkoittaisi sitä että yritys hyödyntäisi hieman myös yhteistyön kautta tapahtuvaa kansainvälistymismallia. He hankkisivat markkinatiedon ja verkostot ulkoiselta osaajalta.

Yhteenvetona tästä suosittelisin yritykselle mallia, mikä sopisi heidän tarpeeseensa kun tilaisuus kansainvälistymiseen tulee. Eli mahdollisesti hieman soveltaen jokaista esiteltyä mallia, Born Global –malli pohjana tälle kaikelle. Tämä tietysti sitten, kun sovellus on markkinoilla ja yritys näkee mikä todellinen kysyntä ensimmäisten viikkojen aikana on. Mikäli kysyntä ei lähde heti nousuun, on mielestäni järkevin vaihtoehto hankkia mahdollisimman paljon ulkoista rahoitusta, jonka jälkeen verkostojen avulla lähteä kansainvälistymään saavuttaakseen volyymista saatavan edun.

LÄHTEET

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita

Äijö, T. 2001. Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino Oy

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Juva: WS Bookwell Oy

Pirnes, H & Kukkola E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja Helsinki: Tummavuoren Kirjapaino Oy

Hashimoto, S. 2011. Growth phases and survival of born globals – case finnish software firms. Aalto University.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi

Born Global –yrityksen määritelmä <http://www.globalnegotiator.com/international-trade/dictionary/born-global/> Viitattu 18.11. 2015

Business Dictionary, Digitalisaatio <http://www.businessdictionary.com/definition/digitalization.html> Viitattu 18.11.2015

Tilastokeskus 2006, mikroyritykset <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html> Viitattu 26.11.2015

Virta, I. Talouselämä: Suomen suurimmat yritykset 20/2014

Forbes. What is a startup: (<http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>.)

The market for computer and videogames Viitattu 29.11.2015 (<http://www.mcvuk.com/news/read/rovio-layoffs-signify-maturing-mobile-games-market-super-data-says/0141659>.)

TEKES, Pelialan tutkimus 2014, Viitattu 29.11.2015 (<https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat/skene/game-industry-finland-brochure-2014.pdf>.)

Liite 1: Yritykselle esitetyt kysymykset

1. Mikä on yrityksenne visio?
2. Entä missio?
3. Miksi koette seuraavat asiat haasteellisina? Miten teidän osaaminen tukee näitä haasteellisia kohtia?
4. Löytyykö listalta joitakin kohtia mitä koette vahvuuksina?
5. Kuinka suuri osa liikevaihdostanne tulee kansainvälisiltä markkinoilta kolme vuoden päästä? noin %
6. Entä viiden vuoden päästä? (Missä näette itsenne?)
7. Mikä maa on teidän ensisijainen tavoite? Mikä tekee maasta houkuttelevan?
8. Minkä koette merkittäväksi tavoitteeksi?(maa/koulu johon on päästy)
9. Mihin maahan ette halua missään nimessä kohdentaa resurssejanne? Mikä tekee maasta sellaisen, ettei se kiinnosta?
10. Miten olette hyödyntäneet erilaisia verkostoja kansainvälistymisessänne? Mitä verkostoja?
11. Aiotteko kasvattaa yrityksenne henkilöstömäärää?
12. Nyt kun olette testanneet tuotettanne/konseptianne, millainen on ollut vastaanotto?
13. Käytättekö ulkoista rahoitusta? Kuinka paljon? (noin %)
14. Miten näette tuotteenne kehittyvän ensimmäisien vuosien aikana?
15. Entä missä näette tuotteenne kehityksen viiden vuoden päästä?
16. Aiotteko mahdollisesti viedä tuotteenne ideaa myös muunlaiseksi tuotteeksi?